

PENGARUH PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN TERHADAP EFEKTIVITAS PENGENDALIAN BIAYA

Ni Made Suari Ardiani¹
I Wayan Pradnyantha Wirasedana²

¹Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia
e-mail: ayik_rangkan@yahoo.com/Telp: 081 999 0508 98

²Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia

ABSTRAK

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan sistem pendelegasian wewenang dan pembagian tanggungjawab kepada tiap-tiap unit departemen yang ada dalam perusahaan. Akuntansi pertanggungjawaban diduga mampu memberikan pengaruh terhadap efektivitas pengendalian biaya. Penelitian ini dilakukan pada enam pusat perbelanjaan yang berada di Kabupaten Badung guna mengetahui dan memperoleh bukti mengenai pengaruh penerapan akuntansi pertanggungjawaban terhadap efektivitas pengendalian biaya. Untuk mengetahui pengaruh tersebut digunakan kuesioner sebagai instrumen teknik pengumpulan data yang disebar pada 41 orang responden. Adapun teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi linear sederhana. Berdasarkan hasil analisis diperoleh hasil yang menunjukkan bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap efektivitas pengendalian biaya. Perusahaan diharapkan dapat membuat struktur organisasi yang lebih baik, melakukan pemisahan antara biaya terkendali dan biaya tidak terkendali serta membuat sistem pengkodean biaya yang dapat mengidentifikasi biaya-biaya disesuaikan dengan pihak yang memiliki tanggungjawab.

Kata kunci: *Efektivitas pengendalian biaya, akuntansi pertanggungjawaban*

ABSTRACT

Responsibility accounting is a system of delegation of authority and division of responsibilities for each unit of the department in the company. Responsibility accounting in the suspect is able to give effect to the effectiveness of cost control. This study was conducted at six shopping centers located in Badung regency to determine and obtain evidence about the effect of the application of responsibility accounting for cost control effectiveness. Used to determine the effect of the questionnaire as an instrument of data collection techniques are deployed in 41 respondents. The analytic technique used is simple linear regression analysis. Based on the analysis of the obtained results show that the application of responsibility accounting provides a positive and significant impact on the effectiveness of cost control. Company is expected to make a better organizational structure, the separation between control costs and uncontrollable costs and make the cost coding system that can identify the costs that have adapted to the responsibility.

Keywords: *Effectiveness of cost control, responsibility accounting*

PENDAHULUAN

Pusat perbelanjaan merupakan tempat dimana penjual dan pembeli bertransaksi baik secara eceran atau retail yang lokasinya berada dalam satu bangunan. Tempat ini dikatakan pusat perbelanjaan, dikarenakan tempat ini menjadi sarana rekreasi dan hiburan yang memenuhi hampir semua kebutuhan masyarakat, dimulai dari kebutuhan pangan hingga sandang dan sarana rekreasi keluarga. Dalam sebuah pusat perbelanjaan, selain pengunjung

dapat membeli kebutuhannya, pengunjung dapat berjalan-jalan, menikmati hiburan, makan, dan melakukan berbagai kegiatan lain. Manajemen pada pusat perbelanjaan sangat memperhatikan pengawasan operasional perusahaannya. Pengawasan ketat yang dilakukan juga mencakup pengawasan teknologi, tata ruang dan waktu.

Dilihat dari konsep pemasaran yang dimiliki, tempat ini mempunyai kegiatan operasional yang cukup luas dan kompleks sehingga manajer dalam sebuah pusat perbelanjaan tidak mampu melakukan pengendalian tanpa bantuan pihak lain. Oleh karena itu, manajer lini atas melakukan pendelegasian wewenang dan tanggungjawab kepada kepala bagian tiap-tiap unit departemen yang ada dipusat perbelanjaan tersebut untuk bertanggungjawab atas seluruh kegiatan yang ada dibawah kendalinya. Diperlukan adanya penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam membantu mengaktualisasi pendelegasian wewenang dan tanggungjawab yang ada. Hal ini dikarenakan akuntansi pertanggungjawaban adalah salah satu alat terbaik dalam manajemen biaya yang digunakan dalam perusahaan atau organisasi yang memiliki ruang lingkup yang besar dalam melakukan desentralisasi dan divisional untuk mengelola perusahaan (Fowzia, 2011). Iswati (2007) mendefinisikan akuntansi pertanggungjawaban sebagai suatu sistem yang digunakan untuk mengukur setiap hasil yang dicapai oleh pusat pertanggungjawaban sesuai dengan informasi yang dibutuhkan oleh para manajer guna membantu dalam mengoperasikan pusat pertanggungjawaban mereka. Akuntansi pertanggungjawaban dapat dijadikan suatu sistem kontrol yang penting sebagai sumber informasi guna memfasilitasi proses dalam pengambilan keputusan jangka pendek ataupun jangka panjang (Al-Shomaly, 2013). Perusahaan yang memiliki struktur organisasi yang baik dengan sistem pendelegasian wewenang dan pembagian tanggungjawab yang jelas merupakan syarat dari penerapan akuntansi pertanggungjawaban.

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan sistem pendelegasian wewenang yang dilakukan oleh atasan ke bawahannya untuk ditunjuk sebagai penanggungjawab dalam proses

perencanaan program dan anggaran, penyusunan anggaran dan melaporkan laporan perbandingan antara anggaran dengan realisasi anggaran. Perusahaan yang menerapkan akuntansi pertanggungjawaban akan membentuk pusat-pusat pertanggungjawaban. Pada pusat perbelanjaan, pusat pertanggungjawaban merupakan tiap-tiap unit departemen yang dipimpin oleh kepala bagian departemen yang bertanggungjawab atas seluruh kegiatan yang ada pada departemen yang dipimpinnya. Setiap unit departemen menyusun rencana program dan anggaran sampai melakukan penyusunan laporan pertanggungjawaban. Pusat biaya merupakan salah satu pusat pertanggungjawaban, dimana unit departemennya hanya bertanggungjawab atas biaya-biaya yang terjadi tanpa menghubungkannya dengan keluaran yang dihasilkan.

Setiap perusahaan baik yang berskala besar maupun berskala kecil pada umumnya berorientasi untuk mencapai laba. Keberhasilan perusahaan untuk pencapaian laba yang diinginkan dipengaruhi oleh pengendalian atas biaya yang dilakukan. Pengendalian biaya adalah bagaimana manajemen mengambil tindakan dalam mengarahkan aktivitas yang sedang dilaksanakan agar berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Hafidz (2007) untuk dapat mencapai tujuan yang ditetapkan, suatu proses pengendalian haruslah melalui beberapa prosedur seperti menetapkan standar (anggaran) yang dijadikan sebagai tolak ukur, mencatat hasil atas realisasi, serta melakukan perbandingan antara pelaksanaan hasil realisasi dengan standar-standar yang telah ditetapkan. Pengendalian biaya yang memadai dapat dilakukan dengan menerapkan akuntansi pertanggungjawaban. Akuntansi pertanggungjawaban merupakan alat yang digunakan untuk melaporkan bagaimana manajer tiap-tiap unit pusat pertanggungjawaban dapat mengatur pekerjaan yang berada langsung dibawah pengawasan dan tanggung jawabnya, Laporan yang dicantumkan

berupa laporan pengawasan biaya dimana laporan ini membuat manajer sebagai penanggungjawab atas terjadinya biaya dapat menerangkan jika terjadi penyimpangan.

Anggaran merupakan salah satu alat yang digunakan perusahaan untuk mengendalikan biaya. Selain itu anggaran merupakan salah satu cara manajemen dalam melakukan pengendalian terhadap biaya. Anggaran merupakan rencana kerja tiap-tiap organisasi yang disusun secara sistematis guna dijadikan sebagai alat perencanaan dan pengendalian guna pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Anthony dan Govindarajan (2005:73) anggaran merupakan alat penting untuk perencanaan pengendalian jangka pendek yang efektif dalam organisasi. Anggaran berisikan kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan oleh perusahaan, dimana penyusunannya dilakukan oleh tiap-tiap unit pusat pertanggungjawaban. Anggaran dapat berfungsi dengan baik karena didukung oleh struktur organisasi perusahaan yang memadai. Setiap manajer dalam tiap unit departemen dalam melakukan penyusunan anggaran akan merencanakan biaya yang menjadi tanggungjawabnya dibawah koordinasi manajemen puncak (Sriwidodo, 2010). Di dalam struktur organisasi yang memadai, terlihat batasan-batasan wewenang dan pemberian tanggungjawab yang jelas untuk manajer, dimana anggaran yang disusun dapat disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing pusat pertanggungjawaban dan dapat dilakukan pemisahan antara biaya yang dapat dikendalikan dan biaya yang tidak dapat dikendalikan oleh setiap manajer pada tiap-tiap unit pusat pertanggungjawaban sehingga penyusunan anggaran serta pelaporan laporan perbandingan antara anggaran dengan realisasi dapat mencerminkan keefektivitasan pengendalian biaya oleh pusat pertanggungjawaban dalam perusahaan yang bersangkutan. Moses,dkk (2012) mengemukakan keterlibatan manajer dalam penyusunan anggaran dan kerjasama yang terjalin antar pusat pertanggungjawaban dapat mempengaruhi keefektivitasan pengendalian biaya. Manajer pada setiap pusat pertanggungjawaban diwajibkan melakukan pelaporan atas hasil yang telah dicapai setiap periodenya. Safa (2012) menyatakan pelaporan yang dilakukan

berupa pelaporan informasi akuntansi pertanggungjawaban yang berisikan informasi mengenai biaya yang berada langsung dibawah tanggungjawabnya dan dilaporkan dalam bentuk laporan pertanggungjawaban.

Didasarkan dari uraian diatas, penerapan akuntansi pertanggungjawaban dirasakan penting dikarenakan mampu membantu manajemen pusat pertanggungjawaban dalam melakukan pengawasan terhadap pengendalian biaya. Penelitian mengenai hubungan antara penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan efektivitas pengendalian biaya telah dilakukan sebelumnya oleh Hutabarat pada tahun 2009 dengan hasil yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan efektivitas pengendalian biaya.

Permasalahan yang muncul dan akan diteliti dalam tulisan ini yaitu apakah dengan penerapan akuntansi pertanggungjawaban akan memberikan pengaruh terhadap efektivitas pengendalian biaya?

Studi ini dibuat dengan tujuan untuk mengetahui dan memperoleh bukti mengenai pengaruh penerapan akuntansi pertanggungjawaban terhadap efektivitas pengendalian biaya.

METODE PENELITIAN

Lokasi penelitian ini dilakukan pada enam pusat perbelanjaan yang berada di Kabupaten Badung dengan objek penelitian yaitu penerapan akuntansi pertanggungjawaban dan efektivitas pengendalian biaya. Variabel penerapan akuntansi pertanggungjawaban diukur melalui struktur organisasi yang dimiliki perusahaan, sedangkan variabel efektivitas pengendalian biaya diukur dengan membandingkan antara anggaran dengan realisasi, sistem akuntansi, dan sistem pelaporan biaya pada perusahaan. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner, kuesioner yang disebar menggunakan skala *Likert* dimana pilihan

jawaban responden atas pernyataan-pernyataan dalam kuesioner akan dinilai dengan skala 5 poin.

Populasi dalam penelitian ini adalah 6 orang manajer dan 35 orang kepala bagian departemen dari enam pusat perbelanjaan. Daftar manajer dan kepala bagian departemen pusat perbelanjaan ditunjukkan oleh Tabel 1.

Tabel 1.
Daftar Jumlah Manajer dan Kepala Bagian Departemen
Pusat Perbelanjaan di Kabupaten Badung

No.	Nama Perusahaan	Jumlah Manajer (orang)	Jumlah Kepala Bagian Departemen (orang)
1.	Matahari Kuta Square	1	6
2.	Matahari DFS Bali Galeria	1	6
3.	Carrefour Sunset Road	1	6
4.	Hardy's Nusa Dua Plaza	1	5
5.	SOGO Bali Collection	1	6
6.	SOGO Discovery Shopping Mall	1	6
	Total	6	35

Sumber: data primer diolah, 2013

Dengan menggunakan teknik sampling jenuh diperoleh sampel sejumlah 41 orang yang merupakan seluruh anggota populasi.

Tahap awal dalam melakukan analisis data adalah melakukan pengujian terhadap instrumen penelitian yaitu uji validitas guna menunjukkan keabsahan alat ukur dan uji reliabilitas guna menunjukkan keandalan alat ukur yang digunakan. Sugiyono (2009:178) menyatakan bahwa suatu instrumen dinyatakan valid apabila nilai *r pearson correlations* berada diatas 0,30 dan suatu instrumen dinyatakan reliabel apabila nilai *cronbach'c alpha* berada diatas 0,60 (Ghozali, 2007:42).

Penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi linear sederhana untuk mengetahui adanya pengaruh antara penerapan akuntansi pertanggungjawaban terhadap efektivitas pengendalian biaya. Sebelum model regresi digunakan, dilakukan uji asumsi klasik terlebih dahulu yaitu uji normalitas dan uji heteroskedastisitas guna menunjukkan keberartian hubungan antar variabel sehingga hasil analisis dapat diinterpretasikan dengan lebih akurat

dan terbebas dari gejala asumsi klasik. Utama (2012:99) model regresi dikatakan berdistribusi normal apabila Sig (*2-tailed*) lebih besar dari signifikan 0,05 yang digunakan dalam penelitian ini. Model regresi dinyatakan tidak mengandung gejala heteroskedastisitas apabila nilai *absolute residual* lebih besar dari 0,05 (Utama, 2012:106).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Melakukan penyebaran kuesioner sejumlah 41 kuesioner, didapat sejumlah 35 kuesioner yang terkumpul kembali dan tidak terdapat kuesioner terkumpul yang cacat. Hal ini dikarenakan kesibukan responden dalam pengawasan operasional perusahaan, sehingga hanya 35 kuesioner yang akan diolah lebih lanjut.

Pengujian terhadap instrumen penelitian menunjukkan hasil yang dapat dilihat pada Tabel 2 dan Tabel 3.

Tabel 2.
Tabel Pengujian Validitas

Variabel	Instrumen	<i>Pearson Correlation</i>
Efektivitas Pengendalian Biaya	Y ₁	0,743
	Y ₂	0,761
	Y ₃	0,686
	Y ₄	0,729
	Y ₅	0,477
	Y ₆	0,565
	Y ₇	0,746
	Y ₈	0,365
	Y ₉	0,822
	Y ₁₀	0,582
	Y ₁₁	0,723
	Y ₁₂	0,735

	Y ₁₃	0,832
	Y ₁₄	0,683
	Y ₁₅	0,689
	Y ₁₆	0,778
	Y ₁₇	0,801
	Y ₁₈	0,481
	Y ₁₉	0,777
	Y ₂₀	0,775
Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban	X ₁	0,862
	X ₂	0,815
	X ₃	0,783
	X ₄	0,764
	X ₅	0,809
	X ₆	0,803

Sumber: data diolah (2013)

Berdasarkan Tabel 2, diperoleh hasil yang menunjukkan bahwa nilai *r pearson correlations* dari variabel penerapan akuntansi pertanggungjawaban 0,764 - 0,862 (>0,30) dan variabel efektivitas pengendalian biaya 0,365 - 0,832 (>0,30) yang mengandung arti bahwa alat ukur pada penelitian ini adalah valid.

Tabel 3.
Tabel Pengujian Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha
Efektivitas Pengendalian Biaya (Y)	0,941
Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban (X)	0,891

Sumber: data diolah (2013)

Pada Tabel 3, diperoleh hasil yang menunjukkan alat ukur yang digunakan adalah reliabel bila digunakan sebagai alat ukur kembali. Nilai *Cronbach's Alpha* dari masing-masing variabel berada diatas 0,60.

Hasil pengujian asumsi klasik (pengujian normalitas dan pengujian heteroskedastiditas) pada penelitian ini dapat ditunjukkan oleh Tabel 4.

Tabel 4.
Pengujian Asumsi Klasik

Variabel	Uji Asumsi Klasik	
	Uji Normalitas	Uji Heretorkedastisitas
	<i>Sig. 2 Tailed</i>	Sig.
Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban (X)	0,395	0,254

Sumber: data diolah (2013)

Berdasarkan Tabel 4, terlihat hasil dari pengujian normalitas menunjukkan nilai *sig. 2 tailed* $0,395 > 0,05$ ini berarti model regresi pada penelitian ini berdistribusi normal. Hasil pengujian heteroskedastisitas menunjukkan nilai *sig.* $0,254 > 0,05$ ini berarti model regresi terbebas dari gejala heteroskedastisitas.

Analisis regresi linear sederhana dilakukan setelah model regresi dinyatakan terbebas dari gejala asumsi klasik. Adapun hasil dari analisis regresi linear sederhana ditunjukkan oleh Tabel 5.

Tabel 5.
Regresi Linear Sederhana

Variabel	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	14,643	4,508		3,249	0,003
Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban (X)	2,348	0,306	0,801	7,684	0,000
<i>Adjusted R²</i>	0,631				
F Hitung	59,048				
Sig. F	0,000				

Sumber: data diolah (2013)

Dari hasil analisis regresi yang dilakukan, diperoleh persamaan regresi yaitu: $Y = 14,643 + 2,348X$. Nilai Sig. F sebesar $0,000 < 0,05$ mengandung arti bahwa variabel penerapan akuntansi pertanggungjawaban mampu menjelaskan variabel efektivitas pengendalian biaya.

Tabel 5 menunjukkan nilai sig. t sebesar $0,000 < 0,05$ dengan nilai $\beta_1 = 2,348$ yang berarti bahwa variabel penerapan akuntansi pertanggungjawaban memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel efektivitas pengendalian biaya. Hal ini mengandung arti apabila penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang dilakukan perusahaan semakin baik, maka keefektifitasan pengendalian biaya pada perusahaan akan mengalami peningkatan.

Salah satu syarat penerapan akuntansi pertanggungjawaban yakni perusahaan telah memiliki struktur organisasi yang memadai dan pendelegasian wewenang yang jelas disesuaikan dengan keahlian yang dimiliki oleh karyawan dalam perusahaan. Anggaran biaya yang disusun dan ditetapkan sebelumnya digunakan sebagai alat pengendalian dalam menilai kinerja tiap unit departemen. Anggaran yang disusun didasarkan atas manajemen dari setiap departemen sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai secara keseluruhan yang merupakan tanggungjawab dari setiap manajer pada tiap unit departemen dan setiap biaya yang dikeluarkan oleh departemen untuk menjalankan programnya selalu mengacu pada anggarannya masing-masing. Akan dilakukan analisis jika terjadi penyimpangan anggaran pada setiap unit departemen sehingga manajer lini atas akan dapat menilai prestasi kerja setiap unit departemen yang disertai dengan laporan pertanggungjawaban.

Melalui anggaran dan realisasi biaya pihak manajemen dapat melakukan pengendalian terhadap biaya. Pengendalian biaya merupakan tanggungjawab masing-masing pusat pertanggungjawaban yang melaksanakan anggaran. Laporan pertanggungjawaban biaya ditujukan untuk mengendalikan program kerja agar dapat tercapai sesuai dengan anggaran yang telah disusun dan ditentukan. Dengan adanya pengendalian, suatu anggaran akan dapat berfungsi sebagai alat perencanaan yang baik, karena antara perencanaan dan pengendalian tidak dapat dipisahkan dalam proses manajemen.

Pelaporan pertanggungjawaban biaya dibuat perusahaan agar tiap unit departemen dalam organisasi memiliki pedoman atau alat untuk memantau pelaksanaan kegiatan masing-masing dan untuk mengetahui bilamana terjadi penyimpangan agar dapat dilakukan analisis dan tindakan.

Penelitian ini juga mendukung penelitian yang dilakukan oleh Apriyanty (2000) yang menunjukkan hasil bahwa terdapat hubungan positif antara penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan efektivitas pengendalian biaya. Penelitian ini juga mendukung

hasil penelitian yang dilakukan oleh Wahyuni (2012) dengan menggunakan metode observasi non partisipan dan metode kuesioner, hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara penerapan akuntansi pertanggungjawaban terhadap efektivitas pengendalian biaya. Hasil penelitian ini juga mendukung hasil *Adjusted R Square* sebesar 0,631 yang mengandung arti variabel penerapan akuntansi pertanggungjawaban memberikan kontribusi sebesar 63,1%. Faktor-faktor lainnya diluar penerapan akuntansi pertanggungjawaban dapat memberikan kontribusi sebesar 37,9% terhadap efektivitas pengendalian biaya.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, ditunjukkan bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap efektivitas pengendalian biaya. Semakin baik penerapan akuntansi pertanggungjawaban maka keefektivitas pengendalian biaya akan mengalami peningkatan, sebaliknya semakin buruk penerapan akuntansi pertanggungjawaban maka keefektivitas pengendalian biaya akan mengalami penurunan pada pusat perbelanjaan di Kabupaten Badung.

Untuk pusat perbelanjaan yang berada di Kabupaten Badung diharapkan dapat membuat struktur organisasi yang baik dimana batasan-batasan wewenang dan tanggungjawab tiap unit departemen lebih jelas sehingga penerapan akuntansi pertanggungjawaban menjadi lebih baik. Dalam penyusunan anggaran, sebaiknya perusahaan melakukan pemisahan antara biaya terkendali dan biaya tidak terkendali serta perusahaan membuat sistem pengkodean biaya yang dapat mengidentifikasi biaya-biaya disesuaikan dengan pihak yang memiliki tanggungjawab. Untuk peneliti selanjutnya diharapkan mampu mengidentifikasi faktor-faktor lain yang dapat memberikan kontribusi terhadap efektivitas pengendalian biaya, serta tulisan ini dapat dijadikan referensi untuk civitas akademika dalam

mencari informasi akuntansi manajemen khususnya mengenai akuntansi pertanggungjawaban.

REFERENSI

- Anthony, Robert N & Vijay Govindarajan. 2005. *Sistem Pengendalian Manajemen*, Terjemahan J F.X Kurniawan Tjakrawala dan Krista. Jakarta : Salemba Empat.
- Apriyanty, Diana. 2000. Hubungan Antara Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dengan Efektivitas Pengendalian Biaya. *Skripsi Jurusan Akuntansi Universitas Diponegoro*.
- Al-Shomaly, Ibrahim. 2013. Perfomce Evaluation and Responsibility Accounting. *Journal of Management Research*, Vol.5 No.1 pp:291-301.
- Fowzia, Rehana. 2011. Use of Responsibility Accounting and Measure of Satisfaction Levels of Service Organizations in Bangladesh, *Journal of International Business Research*, Vol.7 No. 5 pp:53-67.
- Ghozali, Imam. 2007. *Aplikasi Analisis Multivariative Dengan Program SPSS*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hafidz, A.R. 2007. *Penerapan Anggaran Biaya Operasi dalam Menunjang Efektivitas Pengendalian Biaya Operasi*.
<http://repository.widyatama.ac.id/xmlui/handle/10364/514>, diakses tanggal 25 Juni 2013.
- Hutabarat, Goodman. 2009. Hubungan Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dengan Efektivitas Pengendalian Biaya, *Jurnal Ilmiah Satya Nugraha Indonesia*, Vol.2 No.1.
- Iswati, Sri (2007). Internalisasi Akuntansi Pertanggungjawaban melalui Reward yang Syar'i, *Jurnal Akuntansi, Manajemen Bisnis, dan Sektor Publik*, Vol. 4 No.1. h:1-16.
- Moses,Nyakuwanika, Gumisai Jacob Gutu, Silibaziso Zhou, Frank Tagwireyi, dan Clainos Chidoko. 2012. An Analysis of Effective Responsibility Accounting System Strategies in the Zinbabwean Health Sector, *Journal of Finance and Accounting*, Vol. 3 No. 8 pp:86-92.
- Safa,Mogjan. 2012. Examining the Role of Responsibility Accounting in Organizational Structure, *American Academic & Scholarly research Journal Special Issue*, Vol.4 No. 5.
- Sugiyono. 2009. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Bandung : CV Alfabeta.
- Sriwidodo, Untung. 2010. Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Alat Penilaian Kinerja Manajer. *Jurnal Akuntansi dan Sistem Teknologi Informasi* Vol. 8 No.1. h:18-24.

Utama, Made Suyana. 2012. *Aplikasi Analisis Kuantitatif*. Edisi Keenam. Denpasar : Buku Ajar Fakultas Ekonomi Universitas Udayana.

Wahyuni, Desi A.A. 2012. Hubungan Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dengan Efektivitas Pengendalian Biaya di Inna Hotel Group Bali. *Skripsi Jurusan Akuntansi Universitas Udayana*. Denpasar.